

Stratégies de communication en temps de crise : pour une pérennisation et un développement de la relation client

Conférence n°2

Ont participé à la conférence :

Luc ARRONDEL, Directeur de Recherche au CNRS, Chercheur à PSE, Professeur Associé à l'Ecole d'Economie de Paris

Sacha BOURGEOIS-GIRONDE, Enseignant-Chercheur à l'Institut Jean-Nicod – Ecole Normale Supérieure, Auteur de « La Neuroéconomie, comment le cerveau gère mes intérêts » Plon, 2008

Hugues CAZENAVE, Président d'OpinionWay

Eric GIUILY, Président Directeur Général de Publicis Consultants

La conférence a été animée par Sophie LIOTIER, Rédactrice en Chef adjointe de La Vie Financière.

I. Introduction

Sophie LIOTIER

Bonjour à toutes et à tous. Au cours de cette deuxième conférence, nous allons nous interroger sur les « *stratégies de communication en temps de crise : pour une pérennisation et un développement de la relation client* ». Au vu de l'actualité récente, cette question est plus que jamais cruciale pour les sociétés de gestion, les gestionnaires de patrimoine indépendants ou de réseaux de salariés et, *in fine*, pour les clients et les journaux financiers.

Je vous remercie d'accueillir :

- Luc Arrondel, Directeur de Recherche au CNRS, Chercheur à PSE, Professeur Associé à l'Ecole d'Economie de Paris
- Sacha Bourgeois-Gironde, Enseignant-Chercheur à l'Institut Jean-Nicod – Ecole Normale Supérieure, Auteur de « La Neuroéconomie, comment le cerveau gère mes intérêts » Plon, 2008
- Hugues Cazenave, Président d'OpinionWay
- Eric Giully, Président Directeur Général de Publicis Consultants

Le terme de crise, aujourd'hui, se conjugue au pluriel. La crise financière américaine a traversé l'Atlantique. Elle se double maintenant d'une crise économique, avec notamment une remontée de l'inflation et une baisse des rendements dans les autres formes de placement. De plus, nous sommes confrontés, en outre, à une vaste crise de confiance. Face à un CAC 40 dont le niveau a baissé de 30 % ; il devient nécessaire de rassurer les clients, et pour se faire de bien cerner leurs attentes

spécifiques. Pour y réfléchir, je vous propose d'accueillir Hugues Cazenave, pour les résultats d'une enquête qui vous est clairement dédiée, sur les attentes de votre clientèle.

II. L'Etude OpinionWay : les attentes des clients de CGPI

Hugues CAZENAVE

Bonjour à toutes et à tous. Cette enquête commandée par Patrimonia a été réalisée auprès de 400 clients de conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI). Elle poursuivait trois objectifs :

- déterminer le profil de vos clients ;
- appréhender l'image qu'ils se font de votre profession et la qualité de vos relations ;
- définir leurs attentes en période de crise.

1. Qui sont les clients de CGPI ?

Leur profil se distingue de celui des investisseurs en général. 91 % d'entre eux sont des hommes, et 75 % ont plus de 50 ans. Ils sont légèrement plus parisiens (32 %) que la moyenne (26 %) des investisseurs français. Leur catégorie sociale est elle aussi un peu plus élevée. La part de retraités est importante dans cette clientèle.

Ils sont également moins favorables au risque que la moyenne : seuls 75 % d'entre eux sont prêts à risquer plus de 5 % de leur capital en perspective d'un gain potentiel plus élevé, contre 82 % de l'ensemble des investisseurs actifs.

2. Quelles sont les motivations de leur épargne ?

Les clients des CGPI épargnent avant tout pour faire fructifier un capital (72 %), disposer d'une épargne de sécurité (40 %) ou constituer un complément de retraite (40 %). La hiérarchie des motivations, bien évidemment, diffère selon l'âge des clients.

3. Quelles sont leurs sources d'informations principales ?

Le principal vecteur d'information des clients des CGPI reste la presse économique et financière (75 %). Puis viennent les sites Internet économiques et financiers, et enfin les conseillers en gestion de patrimoine.

4. Quelle est la fidélité de leur relation avec les CGPI ?

Nous avons constaté que les relations sont relativement durables, puisque 67 % sont clients de leur CGPI depuis plus de 5 ans. Plus du quart d'entre eux ont un contact mensuel avec leur conseiller, essentiellement motivé par le besoin de faire un point sur leurs actifs. Vous remarquerez que le

contact est initié principalement (65 %) par les clients eux-mêmes. C'est là un point sur lequel nous reviendrons.

5. Pourquoi font-ils appel aux CGPI spécifiquement ?

Les clients citent la confiance, la qualité et la personnalisation des conseils comme premières motivations énoncées : ces notions, comme nous le verrons, contribuent fortement à votre image. La compétence technique constitue-elle aussi un point fort aux yeux des personnes interrogées.

6. Que pensent-ils de leur relation avec les CGPI ?

90 % des clients font confiance à leur conseiller. Cet excellent résultat est lié aux compétences qui sont reconnues aux CGPI : ces derniers comprennent les besoins et contraintes de leurs clients, sont compétents financièrement (80 % de satisfaction), juridiquement et fiscalement, etc... Chacune des dimensions du métier que nous avons testées recueille plus de 50 % de taux de satisfaction.

Néanmoins, en termes de satisfaction, la note globale attribuée aux CGPI atteint seulement 6,7/10. Ce résultat s'explique principalement par un manque de communication de la part des CGPI. Seuls 53 % des clients sont satisfaits de la fréquence à laquelle vous communiquez. En outre, ce taux chute à 41 % en cas de crise financière, et à 39 % en cas de baisse de performance des produits !

7. Les caractéristiques de la relation des CGPI avec leurs clients

Nous avons ensuite classé l'ensemble des éléments entrant en jeu dans la relation client-CGPI, à la fois selon leur degré de satisfaction obtenu et selon leur importance relative aux yeux des clients :

- les critères satisfaisants et importants : la fiabilité et la qualité des conseils, les compétences financières, la gestion globale du patrimoine (ces critères contribuent à la bonne image globale des CGPI) ;
- les critères bien notés mais moins importants : les compétences juridiques et fiscales ; la facilité à comprendre les besoins et contraintes des clients.

A l'évidence, l'image positive des CGPI repose sur leurs compétences et, point fort de la profession, sur la confiance que leur accordent leurs clients.

- les critères insatisfaisants et importants : la réactivité ; la fréquence de la communication en cas de baisse des produits.

Ainsi le défaut de communication des CGPI, en particulier leur absence d'initiative dans la prise de contact et leur manque de réactivité, constituent clairement des éléments d'insatisfaction des clients auxquels il convient de réfléchir.

8. Comment évolue la relation en cas de crise ?

En situation de crise, la note globale accordée aux CGPI dépasse à peine la moyenne avec 5,6/10. La confiance en revanche reste solide, avec 74 % de réponses positives. En revanche, la satisfaction baisse en matière de réactivité, de proactivité, d'alerte, etc... En outre, peu de clients considèrent que leur CGPI les a rassurés.

9. Quelles sont les attentes des clients ?

Il s'agissait là d'une question ouverte. Au-delà d'une bonne gestion des risques, les réponses spontanées les plus importantes concernent à nouveau l'information, la communication, la réactivité : ces domaines sont fondamentaux dans la hiérarchie des attentes, notamment en situation de crise.

Vous pourrez consulter les résultats détaillés de cette enquête sur le site Internet de Patrimonia.

Sophie LIOTIER

Je vous remercie. Eric Giully, au titre de Président Directeur Général de Publicis Consultants vous êtes un spécialiste de la communication. Quels sont les grands principes de la communication en temps de crise ?

III. La communication en temps de crise

Eric GIULY

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaite vous faire partager quelques réflexions sur la communication de crise, d'un point de vue général. En premier lieu, il convient de rappeler que les mêmes maux engendrent des réactions différentes selon la nature de la crise, son contexte ou l'entreprise qui la subit. Certains faits majeurs passent inaperçus, quand d'autres plus minimes provoqueront des crises fortes. « La crise », en termes médiatiques, est le produit de la rencontre entre une situation particulière, quelle que soit son ampleur, et l'opinion publique.

Par ailleurs, la notion de crise s'est profondément transformée avec le développement des médias, et plus précisément depuis la généralisation d'Internet. L'incident survenu au salon de l'agriculture entre le Président de la République et un visiteur n'aurait pas connu un tel retentissement il y a dix ans. Le journalisme d'investigation a d'une certaine manière disparu : l'Internet rend les faits disponibles immédiatement. En outre, chaque affaire y reste accessible de façon permanente, et peut ressurgir à la Une. La crise a donc pris une ampleur sans commune mesure dans le passé.

Face à une crise, la posture adoptée revêt une importance majeure. En termes de communication, trois attitudes sont possibles :

- minimiser les faits ;
- déplacer le débat ;
- faire face au problème.

Une pratique courante consiste malheureusement à adopter successivement, et dans cet ordre, chacune de ces trois attitudes. On commence par nier la crise, puis on l'impute à quelqu'un d'autre, avant de reconnaître les faits. C'est là une erreur fondamentale, qui a pour conséquence de rompre la confiance et de vous rendre inaudible. L'essentiel, en matière de gestion de crise, consiste à adopter la bonne posture et, ensuite, à la conserver.

Sophie LIOTIER

Votre description évoque l'attitude d'un enfant, que l'on punira d'autant plus sévèrement qu'il aura d'abord menti. En situation de crise, nos comportements ne seraient donc pas ceux d'un adulte.

Eric GIULY

Face à la crise, la première attitude que vous aurez adoptée est fondamentale, car elle provoque ensuite des réactions en chaîne que vous ne pouvez pas arrêter sans vous discréditer.

Sophie LIOTIER

Mettons-nous dans la position d'un conseiller en gestion de patrimoine. Il hésite en début de crise à communiquer auprès de ses clients, par manque d'information et de peur d'être anxiogène. Par la suite, comment doit-il adapter sa communication aux événements qui se succèdent depuis ces deux dernières semaines ?

Eric GIULY

La problématique est identique, que la crise soit mondiale ou inhérente à une entreprise particulière. Au départ, on ignore les conséquences exactes qui vont en découler, et il est donc difficile d'annoncer que les mesures nécessaires ont été adoptées. La meilleure attitude, selon moi, repose sur la transparence et le dialogue avec ses interlocuteurs, et, surtout, la proactivité. Ces crises comportent un aspect psychologique très important, dans lequel la confiance joue un rôle fondamental. La première façon de traiter la crise consiste à appeler ses clients, à se montrer présent et conscient du problème.

Sophie LIOTIER

Je vous remercie. Luc Arrondel, vous êtes directeur de recherche au CNRS et l'auteur de différents ouvrages sur l'épargne et les épargnants français. Vous estimez que le conseil à un investisseur repose tout particulièrement sur la notion de risque accepté et sur l'horizon envisagé.

IV. Mieux connaître les préférences de l'épargnant

Luc ARRONDEL

Mon propos portera sur la mesure des préférences de l'épargnant. Pourquoi s'être engagé dans cette voie ? Depuis une vingtaine d'années, et après avoir longtemps hésité, la science économique s'est aventurée vers la quantification de concepts plus subjectifs et plus psychologiques, rejoignant en cela les préoccupations des grands économistes du XIXe siècle. C'est ainsi que sont apparues les discussions portant sur « l'économie du bonheur », puis, aux côtés du PIB, la notion de BNB, Bonheur National Brut. Au regard de cet indicateur, les Danois se classent premiers, et les Français au 60^e rang, derrière les Mongols !

La mesure des préférences de l'épargnant vise à apprécier le bonheur des épargnants. Elle peut contribuer à orienter votre activité de conseil auprès de votre clientèle, notamment en période de crise financière. Je livre à votre réflexion cette phrase de Freud, dans « Malaise de la civilisation » qui résume en quelque sorte le climat actuel : « *L'homme civilisé a fait l'échange d'une part de bonheur possible contre une part de sécurité* ».

Pour analyser les décisions de l'épargnant, la science économique propose des modèles de comportements qui sont basés sur la maximisation de sa satisfaction, laquelle est principalement liée à la consommation : plus l'on dépense et plus l'on est heureux, en économie du moins. La théorie standard de l'épargnant met en évidence trois paramètres de préférences :

- **L'aversion pour le risque**

Elle représente le prix à payer pour éviter le risque et est à la source des comportements d'assurance. Sont associés à cette notion deux concepts. Le concept de prudence est lié au risque anticipé et constitue la source de l'épargne de précaution. Le concept de tempérance fait référence à la modération du risque global, qui s'établit en appréciant le niveau des risques dans tous les domaines aussi bien privés que financier. L'aversion pour le risque permet de distinguer les individus « risquophobes » des « risquophiles ».

- **La préférence pour le présent**

Ce comportement détermine l'intérêt subjectif pour l'épargne, en évaluant subjectivement le report d'un plaisir immédiat à un plaisir différé dans le temps. Ce paramètre permet d'identifier d'un côté les individus « cigales », de l'autre les « fourmis ».

- **L'altruisme**

En économie, ce paramètre détermine la valeur relative du bien-être d'une personne par rapport à celui de ses enfants, et de séparer les « veuves joyeuses » des « Pères Goriot ».

Ces trois paramètres recourent trois motivations d'épargne : la précaution, la prévoyance, ou la transmission. La mesure de ces préférences est essentielle pour le conseil patrimonial, parce que la satisfaction d'un client dépendra de la réalisation de placements adaptés à ses goûts.

Naturellement, cette rationalité, nommée « standard » en raison de son simplisme, a fait l'objet de nombreuses critiques. Aujourd'hui, la finance comportementale tient compte d'une multiplicité de préférences. S'agissant du risque, sont apparues des notions comme l'aversion à la perte, l'aversion à l'ambiguïté, ou la minimisation du regret. En termes de temps, des réflexions ont été menées sur

la préférence pour le très court terme, et sur des comportements comme le *self control*, le *a mañana*, qui fait remettre au lendemain ce que l'on pourrait faire le jour même, etc...

Tous ces nouveaux paramètres font l'objet des recherches de la neuroéconomie que va évoquer Sacha Bourgeois-Gironde.

Sophie LIOTIER

Vous nous avez abondamment parlé du risque et des préférences des épargnants, mais peu de l'horizon et du temps. Comment un individu définit-il le temps et quelle est sa conception du court, moyen ou long terme ?

Luc ARRONDEL

L'horizon est déterminé par deux données : par la durée de l'investissement et par la préférence pour le présent : plus cette dernière est importante, plus un individu est jouisseur, et moins il envisage le long terme. Mesurer l'horizon d'une personne est difficile, d'où l'importance de mesurer ses préférences.

Sophie LIOTIER

Je vous remercie. Sacha Bourgeois-Gironde, vous êtes l'auteur de « *La neuroéconomie, comment le cerveau gère mes intérêts* ». J'avoue que je ne connaissais pas cette discipline avant de préparer cette conférence ! J'aimerais que vous nous la présentiez. Comment peut-elle intervenir dans la relation entre un conseiller patrimonial et son client ?

Sacha BOURGEOIS-GIRONDE

Commençons par répondre à votre dernière question. La neuroéconomie intervient dans la relation entre un conseiller en patrimoine et son client, si l'on fait le postulat que tous deux sont bien dotés d'un cerveau !

La neuroéconomie est une discipline apparue il y a environ cinq ans dans des laboratoires de recherches aux Etats-Unis et en Suisse, dont l'objet vise à comprendre les mécanismes sous-tendant les décisions économiques, grandes ou petites. A cet effet par exemple, un laboratoire suisse a placé des individus sous appareil d'imagerie cérébrale. Les sujets, des riches clients d'une banque de gestion de patrimoine, ont été ravis d'expérimenter cette forme de relation totalement nouvelle avec leur conseiller ! Plus sérieusement, cette démarche expérimentale est également censée répondre à des questions fondamentales : qu'est-ce qu'une décision, du point de vue cérébral ?

Un des premiers constats mis en évidence par les neuroéconomistes concerne le rôle des émotions. On pourrait penser que pour être rationnel, un agent économique doit exclure toute forme d'émotion dans sa décision : or c'est exactement le contraire ! Un des grands neuroéconomistes, Antonio Damasio, a montré que sans ces « marqueurs somatiques », c'est-à-dire sans les états corporels qui apparaissent au premier stade de l'émotion, nous ne serions sans doute pas des agents rationnels. Les émotions peuvent, souvent, être considérées comme des guides fiables d'une

décision. Il ne faut donc pas les bannir de votre relation avec votre client : le lien émotionnel que vous aurez réussi à créer peut être un des facteurs de la relation de confiance.

Je voudrais maintenant revenir sur l'enquête d'OpinionWay, et notamment sur le lien entre communication et confiance. Les économistes expérimentaux, qui reproduisent en laboratoire des décisions de situations économiques, ont démontré qu'au cours d'un jeu, la confiance baisse lorsqu'il n'y a pas *symétrie*, partage complet d'information entre deux joueurs. Hugues Cazenave, vous avez dit que les clients font confiance à leurs conseillers patrimoniaux en dépit de leur manque de communication. Les expérimentations me conduisent à compléter vos propos : le niveau de confiance entre un conseiller et son client est modulé par la qualité et la transparence, mais aussi par la symétrie des informations. Ce constat me paraît un des éléments importants qui se dégagent de votre enquête, que notre travail de chercheurs nous permet de mettre en évidence par d'autres moyens.

Sophie LIOTIER

Eric Giully, j'aimerais que vous abordiez maintenant un cas concret de communication en temps de crise. Avez-vous analysé de ce point de vue l'affaire Kerviel qui a défrayé la chronique au début 2008 ?

Eric GIULLY

Effectivement, cette affaire deviendra probablement un cas d'école pour la communication de crise. Son montant, 4,5 milliards d'euros, le justifie déjà. Il convient de rappeler, en outre, que la Société Générale avait été classée première banque mondiale pour la qualité de sa gestion l'année précédente. Je pense que cette image même d'une banque très rigoureuse et performante, a contribué au choc créé par l'affaire. Les différentes étapes de la communication de la Société Générale illustreront clairement mes précédents propos.

L'annonce immédiate de l'augmentation de capital s'est révélée parfaitement efficace vis-à-vis des clients. Contrairement à d'autres crises, les guichets de la Société Générale n'ont pas été pris d'assaut par des épargnants venant retirer leur argent.

Dans le même temps, la communication s'est en revanche avérée désastreuse avec la désignation des coupables. La banque s'est d'abord déclarée victime d'un individu terroriste, et par conséquent de la fatalité. Elle a ainsi victimisé Jérôme Kerviel qui, avec l'aide de son avocate, a su retourner la chose à son avantage : en France, les préférences vont à David contre Goliath ! Il vaut mieux éviter de jouer cette partition lorsque l'on est une banque. En outre, la Société générale a fait preuve d'incohérence en annonçant que les supérieurs hiérarchiques de Jérôme Kerviel seraient remplacés : pourquoi prendre une telle mesure, s'il n'y avait vraiment qu'un responsable ?

En utilisant l'argument de la fatalité, la Société Générale a commis une autre erreur de communication. Elle ne répondait pas à la question essentielle : que prévoir pour que l'événement ne se reproduise pas ? Ce premier stade de la communication n'a donc pas réussi à préserver la crédibilité de la banque et de son équipe dirigeante. La Société Générale a alors annoncé des audits et un renforcement des contrôles et de la gestion. A mon sens, ces mesures auraient dû s'imposer dès le début de la crise. Montrer que l'on cherche les raisons et les remèdes, c'est cela qui importe.

Sophie LIOTIER

Concernant les Etats-Unis, les questions que me posent les lecteurs de *La vie Financière* sont significatives de la psychose qui peut se créer autour des difficultés d'AIG, qui est tout de même le plus grand assureur mondial. Avez-vous un mot à nous dire sur sa communication?

Eric GIULY

Pour l'instant non, je ne pense pas qu'AIG ait beaucoup communiqué. Cela m'évoque le cas d'Arthur Andersen qui au travers de son activité de certification des comptes, vendait en quelque sorte de la confiance. L'annonce que la société avait elle-même détruit des documents pour échapper à la justice a signé son arrêt de mort. AIG est menacée de faillite et, virtuellement, ne pourra donc rembourser les sinistres. L'on peut s'interroger sur sa capacité à demeurer une compagnie d'assurances indépendante.

V. Les Français et l'argent**Sophie LIOTIER**

Sacha Bourgeois-Gironde, les Français n'aiment guère le risque. Ils ont par exemple un comportement vis-à-vis de l'investissement financier et de la Bourse différent de celui des Anglo-Saxons. La neuroéconomie peut-elle nous apprendre pourquoi notre relation à l'argent est si compliquée ?

Sacha BOURGEOIS-GIRONDE

A l'instar des travaux de Luc Arrondel, qui mettent en évidence différents comportements d'épargne, la neuroéconomie a déterminé elle aussi des profils relativement tranchés dans les rapports à l'argent.

Nous avons mené récemment une étude en imagerie cérébrale à l'hôpital de la Salpêtrière pour tenter de comprendre la façon dont le cerveau « traite » l'argent. Que se passe-t-il dans cet organe lorsque l'on présente à un individu une pièce d'un euro ou de dix centimes d'euro ? Très curieusement, nous avons constaté que le cerveau montrait une activité étonnante avant même que la personne (et son cerveau) ait compris ce qu'elle avait sous les yeux. Cela signifie qu'il existe un encodage neuronal (les neurones traitent les *stimuli* offerts aux yeux) bien avant la prise de conscience de ce dont il s'agit. L'expérience répétée avec un mark finlandais, qui n'a plus aucune valeur, prouve définitivement que notre cerveau comporte un encodage neuronal précoce de la valeur monétaire, de telle sorte qu'il la traite immédiatement indépendamment de tout facteur culturel lié à l'argent. Cette découverte nous confronte à une énigme biologique, dans la mesure où rapportée à l'évolution humaine, l'apparition de l'argent est très récente (environ 3 000 ans). Cette découverte nous permet, surtout, d'expliquer certains dysfonctionnements comme les comportements addictifs à l'argent ou rétentionnaires. Votre métier est de discuter de l'argent, le notre de comprendre ce qu'il représente du point de vue du cerveau. Un jour, peut-être, arriverons-nous à nous parler !

Sophie LIOTIER

On propose souvent des fonds de gestion diversifiés dits profilés, « prudents », « équilibre », « dynamique ». Luc Arrondel, avant de profiler, comment peut-on mesurer la tolérance au risque d'un client ?

Luc ARRONDEL

Pour mesurer les préférences d'un client, il faut que ce dernier nous les révèle. Mais comment l'inciter à se dévoiler ? Nous utilisons trois méthodes :

- **Les méthodes statistiques basées sur les comportements réels**
A partir des modèles de comportement dont on dispose, nous déterminons quelles sont les valeurs des paramètres de l'aversion au risque, de préférence temporelle, de l'horizon, qui sont compatibles avec ce que l'on observe. Cette technique suppose que les modèles de comportement soient pertinents, ce qui n'est pas toujours le cas.
- **L'économie expérimentale**
Elle consiste à inviter un sujet dans un laboratoire pour lui proposer des loteries, des choix obéissant à des incitations monétaires qui détermineront ses préférences. Ces protocoles expérimentaux sont réalisés majoritairement avec des étudiants.
- **Un questionnaire qualitatif et quantitatif**
Ce questionnaire a fait l'objet d'une publication l'année dernière, qui vise à établir le profil psychologique de l'épargnant.

Notre questionnaire comporte une centaine de questions de types variés. Au-delà des loteries classiques, nous proposons aussi à la personne interrogée des échelles d'autoévaluation, en matière de risque par exemple, des scénarios fictifs pour recueillir ses opinions ou ses intentions, etc... Le questionnaire distingue plusieurs risques et horizons. Il aborde, bien entendu, les divers aspects de la vie (consommation, santé, famille...) et non pas le seul domaine financier. Il est plus efficace, pour réellement révéler des préférences, de procéder à des mesures indirectes.

Voici des exemples de questions. « *Par temps variable, prenez-vous un parapluie ?* » ; « *Vous arrive-t-il de dépasser la vitesse autorisée ?* » ; « *Approuvez-vous que vos enfants fassent passer les loisirs avant leurs devoirs ?* » Et voici celle que je préfère : « *Cela vaut-il la peine, pour gagner quelques années de vie, de se priver des plaisirs tels que manger, boire, fumer ou mener une vie mouvementée ?* »

Ces questions servent à scorer les deux paramètres temps et risque. Nous avons ensuite défini des familles de populations, selon leur propension à prendre des risques ou à voir à long terme. Lorsque votre client a répondu au questionnaire, vous pouvez déterminer s'il fait partie, par exemple, des 10 % des individus les plus risquophiles de la population, et ainsi lui délivrer un conseil adapté.

Cette technique nous a permis de mieux maîtriser les comportements patrimoniaux des individus. Nous pouvons maintenant expliquer les comportements d'investissement à partir de ces préférences, et non uniquement à partir des variables traditionnelles que sont les revenus, la CSP, l'âge, etc. Nous avons découvert qu'il existait en général une corrélation entre l'aversion au

risque et l'inclinaison pour le long terme, et qu'ainsi les personnes prévoyantes étaient aussi des personnes précautionneuses. En croisant les deux paramètres et en s'inspirant des concepts que j'ai évoqués dans ma première intervention, nous avons défini quatre familles d'épargnants :

- les têtes brûlées ont peu d'aversion au risque et un horizon très court ;
- les bons pères de famille ressentent une forte aversion au risque et considèrent l'horizon à long terme ;
- les entrepreneurs cumulent une faible aversion au risque et un horizon long ;
- les cigales prudentes témoignent d'une forte aversion mais restent sur un horizon court.

A chacune de ces familles correspond, bien entendu, une forme d'épargne différente.

Sophie LIOTIER

Je vous remercie. Hugues Cazenave, après cette enquête OpinionWay, réalisée tout début septembre, que préconisez-vous aux conseillers en gestion de patrimoine ?

Hugues CAZENAVE

Un certain nombre de recommandations se dégagent de l'enquête. Il vous faut répondre à l'incertitude que ressentent vos clients en période de crise, par une information importante et régulière, et par la fréquence de vos alertes.

Nous avons beaucoup, ici, évoqué le risque financier. Or il en existe d'autres, dont certains peuvent être considérés comme encore plus graves, comme les risques sanitaires (une fuite nucléaire, la listériose, le sang contaminé...). Nous conduisons depuis trois ans un observatoire des risques sanitaires à travers des enquêtes régulières, qui illustre bien la façon dont on peut conseiller face à ces risques.

Interrogés sur ces risques et sur l'information qu'ils attendent, les Français répondent dans leur majorité qu'on leur cache tout et qu'on ne leur dit rien. C'est une constante : en situation de crise, quel que soit le sujet, l'opinion ne s'estime jamais suffisamment informée. Quelles sont les sources d'information plébiscitées ? En matière de risque sanitaire, la confiance accordée aux responsables politiques et aux entreprises est extrêmement faible, du fait de leur éventuel intérêt politique, économique ou financier à masquer la vérité. Les médias bénéficient d'une crédibilité légèrement supérieure. En définitive, les personnes interrogées accordent leur confiance aux associations mais surtout aux experts scientifiques. Or dans l'enquête qui vous concerne, vous êtes, d'une certaine manière, considérés comme des experts. Votre crédibilité et votre compétence sont très estimées, et vous disposez d'un niveau de confiance très élevé. Plus vous jouerez ce rôle d'expert, en délivrant de l'information, en alertant régulièrement vos clients, plus vous serez considérés comme des « réducteurs d'incertitude », et à ce titre, leur donnerez satisfaction.

Sophie LIOTIER

Je vous remercie. Nous allons maintenant donner la parole à la salle. J'ai moi-même une première question à poser. Communiquer davantage représente un coût supplémentaire pour le conseiller en gestion de patrimoine indépendant, et l'on sait que la pratique des honoraires n'est pas encore très répandue. Eric Giully, comment dire à son client que la communication en temps de crise a un prix ?

Eric GIULY

Je voudrais souligner que l'effet de la crise est aussi lié à la qualité de la relation que l'on aura auparavant développée avec le client. Si l'on a auparavant établi un flux d'informations et une véritable relation de confiance, l'on peut atténuer la crise et les réactions émotionnelles qu'elle provoque – car les émotions peuvent, aussi, amener à prendre de mauvaises décisions. Il faut admettre que la communication, quelle que soit la profession mais en particulier dans celle des CGPI, est partie intégrante du métier et ne se limite pas aux occasions de vente ou de placement.

VI. Questions-réponses**De la Salle**

Ma question porte sur la communication en temps de crise. Les médias abreuvent la population, et je pèse mes mots, d'informations diverses toujours plus alarmistes les une que les autres, parfois sans disposer des connaissances requises. Outre que cela rend la communication difficile avec nos clients, ne risque-t-on pas, à force de chercher le diable, de le faire sortir de sa boîte ?

Sophie LIOTIER

Je vais vous répondre moi-même puisque vous interpelez les médias. Vous avez des clients à rassurer, nous, journaux financiers, avons des lecteurs qui ont écouté des conseils d'achat ou de vente sur lesquels il faut revenir toutes les semaines. Je vous donne néanmoins raison sur un point. Nous devons prêter attention, sans doute, à la façon dont nous communiquons. A titre d'exemple, en matière de CAC 40, nous présentons la valeur du jour avec celle du début d'année, ce qui peut induire en erreur le lecteur : car trouvez-moi un investisseur qui investit tous les ans au 1^{er} janvier !

Eric GIULY

Je pense que l'on ne peut pas empêcher les médias, pour « vendre », de pratiquer le sensationnalisme, d'autant plus que celui-ci est encouragé d'une certaine manière par les responsables politiques, qui se saisissent de ces opportunités pour montrer que leur action porte ses fruits. Les fondamentaux se rétabliront progressivement, et l'on reviendra à l'équilibre : les crises se produisent tous les sept ou huit ans et font partie des cycles normaux de la vie économique.

De la salle

Quelle est la stratégie de communication de crise que *nous*, CGPI, pouvons adopter.

Eric GIUILY

La relation de confiance avec son client, je le redis, est essentielle. A chaque situation donnée correspondent les conséquences que chacun en tire. Il faut faire de la pédagogie, montrer à son client que tel placement peut baisser conjoncturellement, puis remonter. En 1987, après l'effondrement des cours, Jérôme Seydoux déclarait : « *Je n'ai rien perdu. Parce que je n'ai rien vendu, et je ne le ferai pas avant que l'action ne remonte.* » C'est cela, la communication : remettre les faits dans leur contexte. Il faut aussi les resituer par rapport aux besoins des clients, ce qui nécessite du dialogue et de la proactivité.

Eric GIUILY

En temps de crise, la communication et la crédibilité d'un opérateur donné sont le résultat de son travail en amont avec ses clients, et en particulier de la teneur et des modalités de ses ventes.

Sophie LIOTIER

Les paramètres de temps et de risque exposés par Luc Arrondel sont des éléments importants dans le cadre d'une stratégie de communication. Je rappelle que la conférence ne visait pas à déterminer le meilleur contenu d'un portefeuille, et je serais navrée que certains d'entre vous soient déçus. Nous avons cherché à vérifier les éléments constitutifs d'une bonne connaissance de vos clients et de leurs besoins, et à vous permettre de maintenir la relation de confiance malgré le contexte de la crise actuelle.

De la Salle

La neuroéconomie a-t-elle déterminé si un client conserve un souvenir plus fort de ses pertes, ou au contraire de ses gains ?

Sacha BOURGEOIS-GIRONDE

C'est une très bonne question, dont la réponse tient en deux points : nous sommes effectivement plus sensibles aux pertes, mais le souvenir n'en perdure pas si longtemps que cela. Nous disposons d'un système interne de régulation qui, à l'instar d'un élastique, nous fait revenir sur notre moyenne physiologique hédonique. En cas de perte, le retour à l'équilibre prend un peu plus de temps, mais on s'en remet !

Eric GIULY

Nous en avons d'ailleurs une preuve avec les cycles économiques qui, comme je l'évoquais, durent sept ou huit ans. Les acteurs économiques, d'abord mesurés, perdent progressivement la raison jusqu'à la crise.

Sophie LIOTIER

Ce sera le mot de la fin. Comme nous l'avons vu, vos clients vous accordent leur confiance, mais souhaitent plus vous rencontrer. Nous concluons donc, à l'instar de ce que l'on trouve sur un bulletin scolaire : « *du potentiel, mais peut mieux faire* » ! Je remercie vivement nos quatre intervenants et vous souhaite à tous une excellente convention Patrimonia.